



Cuando nos propusimos en 1992 la puesta en marcha de la Encuesta de Ratios de Formación nos planteamos los siguientes objetivos:

- Que nos sirviera de herramienta para nuestra *Gestión de la Formación*.
- Que aportara valor a la *Gestión* no quedándose en planteamientos teóricos sino que pudiéramos hacer benchmarking con el sector financiero.
- Que contásemos con una herramienta que nos sirviera para comunicarnos con la Dirección con un lenguaje de planteamientos económicos, con análisis de cifras de gestión, al igual que cualquier otra área de la organización.
- Que nos sirviera para analizar tendencias sobre la formación y pudiéramos aportar a la Dirección argumentos con base objetiva y no sólo de intuición sobre situaciones de la formación en el sector financiero.
- Que se trabajara con la suficiente confidencialidad para que una vez integradas y analizados los datos, no pudiera identificarse a ninguna entidad y a su vez que cada entidad se viese reflejada y pudiera hacer su propio análisis comparativo con el global resultante.
- Que tuviera el suficiente rigor para su sostenibilidad a corto y medio plazo. Hoy día, como reflejo de los objetivos indicados la Encuesta de Ratios de Formación - GREF es un referente no sólo para el propio Sector sino también para medios de comunicación, consultoras, universidades y otras instituciones.

Con la elaboración de los resultados relativos al ejercicio 2005 se cierra un Ciclo sobre la Encuesta de Ratios de Formación

*“Formar,
formar,
formar...”*



Tom Peters califica de “obscena” la cifra de **26,3**, que es la media de horas de formación anuales de un empleado según la ASTD (American Society for Training & Development)

“¿Qué estamos haciendo para ser... mejores y mejores... más valiosos...y más valiosos todavía? Estamos empleando íseis minutos de cada día laboral en esta mejora! Y esto... nos va a pasar factura.”

Epise Noticias - Nº 100 - Marzo 2006

Recogimos esta reseña de un boletín de EPISE sobre la conferencia que dio Tom Peters, en España, en febrero pasado.

La autoridad de Tom Peters atacando a la media de 26,3 horas de formación en EE.UU. , con una fuente tan solvente como la ASTD (American Society for Training & Development), nos debe hacer reflexionar sobre el esfuerzo en inversión para formación que hace el sector financiero. Cuando hablamos de inversión es tanto desde el punto de vista económico como de tiempo destinado a formación. Seguro que nos hubiera gustado conocer su opinión sobre nuestro sector con una media global de horas de formación de 40,7 en 2005, ¿Qué hubiera opinado? .

Cuando siempre comparamos las diferentes encuestas sobre formación que recibimos, podemos contrastar que después de las principales consultoras, es el sector financiero español quien ha invertido e invierte de manera destacada tanto en recursos económicos como de tiempo dedicado a la formación de sus profesionales, y en diferentes y consecutivos ejercicios, es decir, no de manera puntual.

¿Hacemos un esfuerzo las organizaciones en la comunicación a las plantillas de esta inversión dirigida a para la actualización y desarrollo de nuestros profesionales?

Empresas "gacela"



Empresas exitosas que crecen de forma rentable y ganan dinero que cumplieran, entre otras, alguna de estas condiciones:

- Crecimiento igual o superior al 15% anual durante al menos tres años consecutivos
- Duplicaron su facturación en cuatro años consecutivos, con rentabilidad mínima del 8%.

¿Cuáles son los **inductores del crecimiento rentable** de las empresas?

Recursos Humanos

Si los empleados están motivados y **formados**, los procesos internos funcionarán mejor

Procesos

Si los procesos internos funcionan mejor, la calidad del producto será excelente y los clientes estarán más satisfechos

Clientes

Si los clientes están más satisfechos tendrán mayor fidelidad hacia la empresa y aumentarán las ventas

Finanzas

Si aumentan las ventas se generará más valor

Oriol Amat

Recogiendo los datos del estudio realizado por Oriol Amat, catedrático de la Univ. Pompeu Fabra, consultor y empresario, podemos comprobar que las "Empresas Gacelas" (en terminología de U.E. las más dinámicas y rentables del sector industrial) dedican un 2,4% de la masa salarial a formación, frente a la media de 0,7%.

Empresas "gacela"



La Formación como inductor del crecimiento rentable

- El **71%** de las empresas "gacela" tienen un Plan de Formación definido; de éstas el **92%** hace detección previa de necesidades.
- Las empresas "gacela" dedican el **2,4%** de media de su masa salarial a formación del personal, porcentaje muy superior al **0,7%** estimado para el conjunto de las empresas

Oriol Amat

Si bien el sector financiero no alcanza ese porcentaje del 2,4% de inversión de la masa salarial, si se aproxima, ya que la media en 2005 es de 1,74% .

Algo a destaca es que este índice de inversión ha sido bastante significativo a lo largo de la última década, oscilando entre el 1,39% (2004) y el 2,1 % (2000).

Encuesta de Formación de las Entidades Financieras 2005

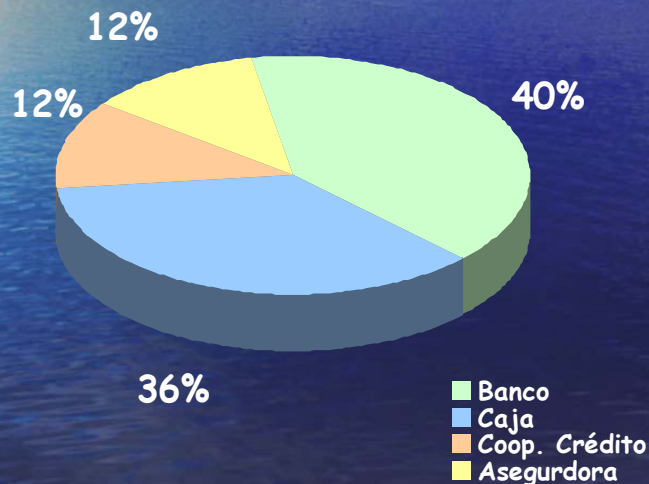


Cuando estamos en un sector de cifras, de ratios, de análisis de tendencias, esta encuesta nos está sirviendo para una mejor comunicación con la Dirección, pudiendo así establecer el contexto en los que nos movemos el sector financiero.

Como siempre tras la presentación de los resultados de la Encuesta anual en las Jornadas de Estudio, más de un compañero se acerca para comentar su realidad personal: "¡ ha servido para incrementar el presupuesto!", " ¡ me ha ayudado a dar credibilidad en las reuniones con el Comité de Dirección!" ...

La Herramienta de los Ratios de Formación creemos que nos ha podido ayudar, en determinados momentos, para pasar la función de Formación de un planteamiento conceptual a la práctica del negocio, a que se comprenda como ayuda, conjuntamente con otras muchas, a la captación y mantenimiento de los clientes y del negocio. Además, como sabemos, la Formación es una eficaz palanca en la captación y retención de profesionales con talento.

Identificación de entidades



Las entidades representan a más de 146.000 profesionales

En los comienzos de la realización de esta Encuesta se segmentaban las entidades en función del tamaño, tomando como base la clasificación del Servicio de Estudios de La Caixa, ahora las diferencias de los ratios no son estadísticamente significativas para realizar dicha segmentación.

La interpretación que se puede hacer es que la Formación se ha convertido en una herramienta más de negocio por lo que las organizaciones la homologan a otras áreas, debido a la necesidad continua de reciclaje de sus profesionales por la competitividad existente, ya que el sector financiero español cuenta con 41.000 puntos de venta, de oficinas, entre bancos y cajas (aprox. 1 oficina por cada 1.000 habitantes), después del sector de hostelería que es el más competitivo, con 7 instalaciones por 1.000 habitantes.

Esta competitividad, unida al desarrollo de la cultura financiera de los clientes, a lo que contribuimos las propias entidades, tiene una importante implicación respecto de la Formación: no invertir, de manera cualitativa, tiempo y dinero en ella es perder ventaja competitiva a corto plazo.

Presupuesto sobre masa salarial



Después de unos años de retroceso en el índice de Inversión sobre Masa Salarial, el pasado ejercicio se vio incrementado en un 25%, llegando al 1,74%.

Cuando pones la "lupa" en los datos para analizar las diversas hipótesis, en el pasado ejercicio han concurrido diversos programas que por su metodología y contenidos, incrementan costes como han sido:

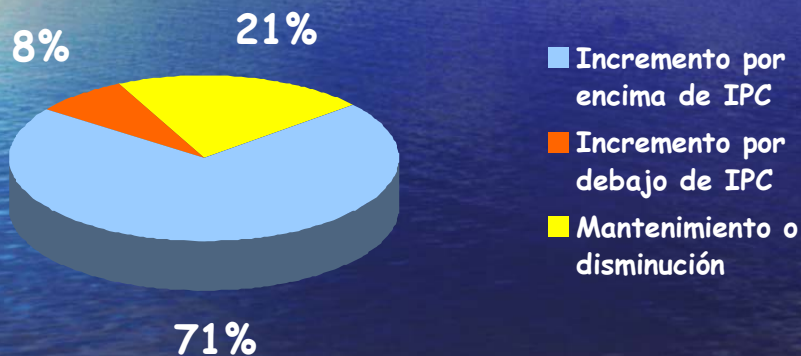
- Programas de Desarrollo de Habilidades Directivas.
- Programas para incrementar las Capacidades Comerciales.
- Programas de "Certificaciones".

A lo anterior se une datos objetivos como que hemos formado más horas, a más participantes y con más acciones, como iremos viendo más adelante, aunque:

la inversión media por empleado ha pasado de 651€, en 2004 a 450€ para el ejercicio pasado.

Unas de las hipótesis por los datos que veremos más adelante pudiera ser la disminución de la inversión en formación on line, pasando de un 9,79% en 2004 a un 4,6% en el pasado ejercicio.

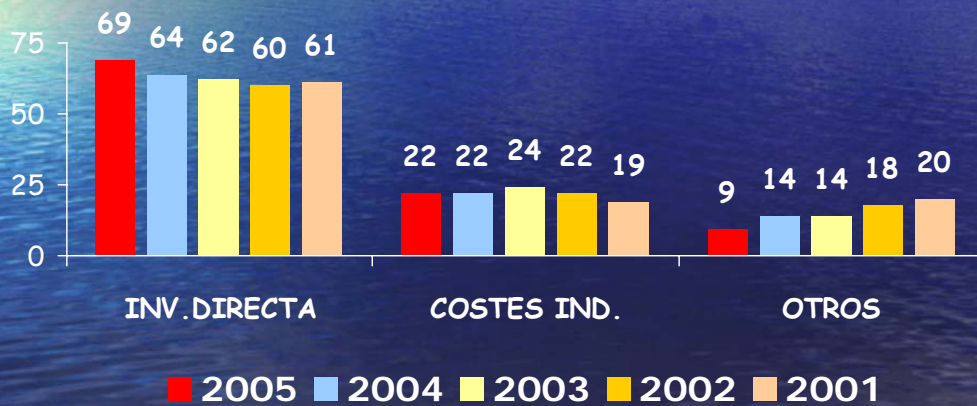
Tendencia del presupuesto



Un dato para el optimismo es que en el 80% de las entidades la tendencia es de incrementar el presupuesto de formación, en mayor o menor medida. Este hecho sustenta lo que hemos comentado sobre la homogeneidad de los ratios independientemente del tamaño y topología (banco, caja de ahorros ...) de la entidades.

En los comentarios de algunas transparencias hemos incorporado lo que venimos llamando "*perlas*": son ampliaciones de información, observaciones ... que algunos compañeros nos hacen en las encuestas y que puede ser un reflejo del sentir que manifestamos en nuestras reuniones.

Tipo de inversión



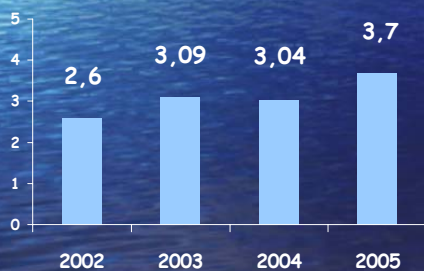
La gestión eficiente que hacemos de los recursos que las entidades destinan para la Gestión de la Formación es evidente. Año tras año hemos ido optimizando la Inversión Directa (costes de los programas, monitores ...) en el ejercicio 2005 pasó del 64% al 69%, es decir, de cada 100 €, 69 lo dedicamos a la Inversión Directa, con una optimización frente al ejercicio 2004 de un 8%.

Respecto a los Costes Indirectos se han contenido en un 22%, lo cual es una buena noticia, cuando año tras año nos enfrentamos a los incrementos del IPC.

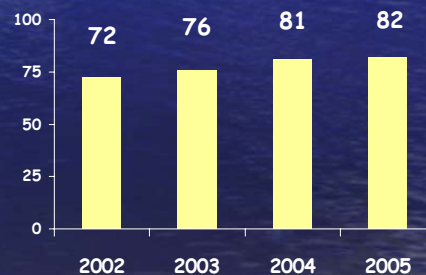
Participación



Asistentes / Plantilla



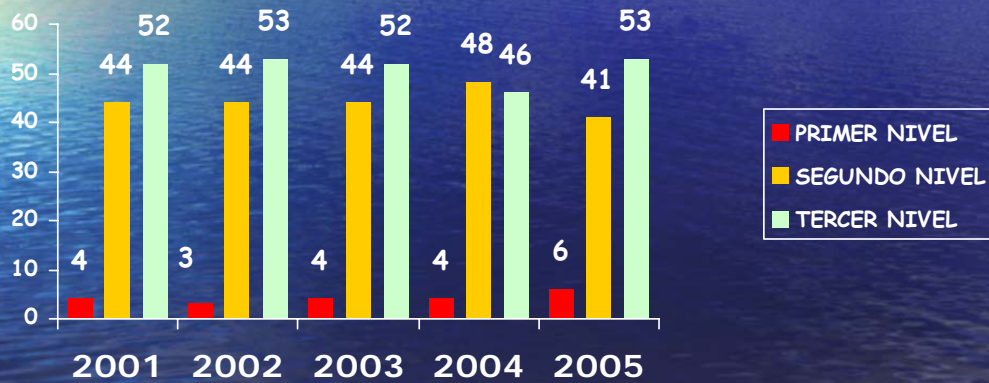
Empleados / Plantilla



Datos que adelantábamos en otras gráficas, se pueden constatar en ésta gráfica:

- Los profesionales que asisten a formación reciben unas 4 acciones formativas por año.
- Otro dato significativo es que se ha incrementado durante 4 ejercicios consecutivos el Índice de Penetración de la Formación pasando de un 72% al 82%, es decir, que ahora un 18% de la plantilla se queda sin recibir Formación a lo largo del ejercicio, siendo en su mayor parte pertenecientes a los Servicios Centrales.
- Extrapolando algunas "perlas" de las Encuestas que detallan y amplían más la información que la simplemente requerida, nos vienen a indicar que de ese 18% que no ha recibido ningún tipo de formación, un 20% (3,60%) es de la Red frente a los SS.CC que sería un 80% (14,40% del total de la plantilla).
- Otra cosa es como perciben los asistentes las acciones de Formación Interna que no lo consideran Formación para el Desarrollo Profesional sino Capacitación para el Desempeño del Puesto. Si preguntásemos a muchos de los asistentes si han participado en unas 4 acciones formativas a lo largo del pasado ejercicio, ¿las recordarían?, pese a la inversión y esfuerzo realizado.

Participación por niveles

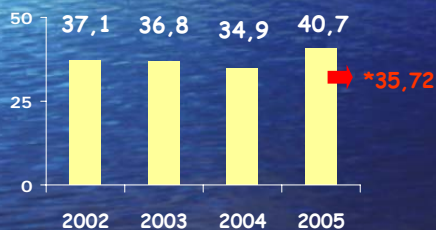


Un dato relevante es el incremento de los Programa Directivos. El directivo financiero, como dice un compañero en una de las encuestas *"comienza a sentir la necesidad de recibir formación además de su anterior función de distribuir la formación entre su gente"*.

Horas de formación

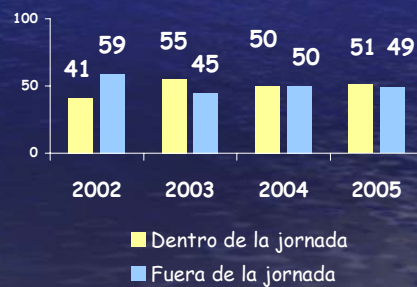


Medía de horas de formación por empleado



*Media de horas descontadas las dedicadas a Certificaciones (Presencial, Distancia y on-line)

Horario de realización



Un hecho significativo es el incremento de las horas medias de formación por el peso específico del "Efecto de las Certificaciones" que conllevan especialmente un número elevado de horas de formación a distancia y on line.

Con uno u otro ratio: 40,7 o 35,72 horas/año, lo mejor de todo es la sostenibilidad media de inversión en horas de formación, a lo largo de los últimos ejercicios.

Como dice otro compañero, "¿hasta cuando el negocio, con la gran competitividad que hay podrá mantener este ratio?". Otro es mucho más rotundo "creo que la línea roja de horas de formación que puede asumir las redes comerciales está en unas 40 horas anuales".

Igualmente ¿cuál es la barrera para asimilar eficazmente la formación impartida? al igual que está el límite que un consumidor puede asumir determinadas emisiones de anuncios, de nuestra la capacidad de lectura, de conducir, de comer.

Otro elemento a destacar es el equilibrio que se viene manteniendo entre los horarios de fuera y dentro de la jornada laboral. ¿Cómo se podrá manejar este equilibrio sin afectar al negocio y al deseo de compatibilidad la vida profesional y personal? ¿Cómo pueden y deben ir unidos Negocio y Formación?

Modalidades de formación



	Asistentes	Horas	Inversión
Externa	35,1	39,9	60,5
Seminarios externos	3,9	7,6	11,5
Idiomas	2,8	6,6	4,7
Interna	58,2	46,9	23,3

La Formación Externa no es barata, y así se ratifica en el presente gráfico: el 76% del presupuesto lo consume esta modalidad que además sólo llega a "disfrutarla" un 42% de los participantes.

La Formación Interna, nos indican en otra de las encuestas *"sigue siendo otro año más el patito feo por parte de los participantes,, sigue sin ser reconocida como FORMACIÓN CON MAYUSCULAS"*

Se habla mucho del talento de las organizaciones pero cuando se aprovecha ese talento para transmitir los conocimientos, especialmente los técnicos, del día a día, no se valora del todo por los participantes el esfuerzo de esos formadores a tiempo parcial, o de esos directivos ponentes. La Gestión del Conocimiento parece quedarse para los artículos de las hemerotecas o en las bibliotecas.

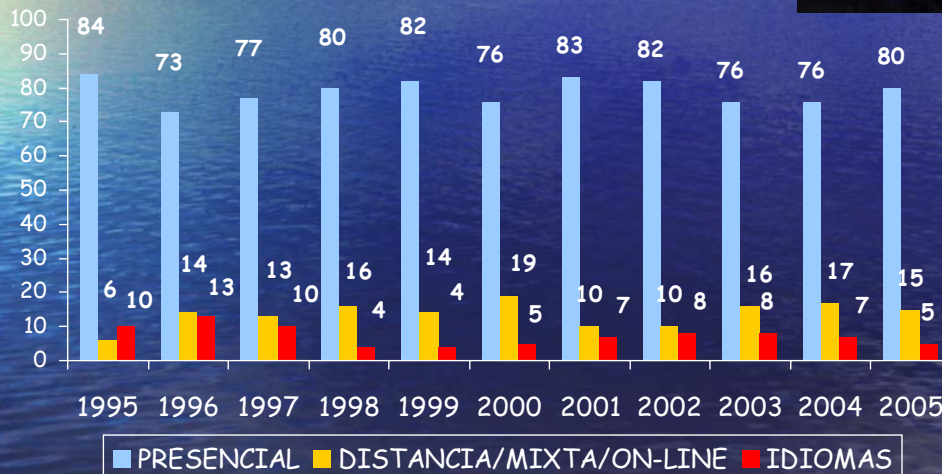
Metodología de formación



	Asistentes	Horas	Inversión
Presencial	73,5	66,4	84,7
Distancia	13,8	18,5	10,7
On line	12,7	15,1	4,6

Y para cerrar el Circulo de la anterior transparencia, "la Formación Presencial sigue siendo la "Reina de la Fiesta", en un sector tan disperso de puntos de trabajo, absorbe el 73,5% de las participaciones formativas, con el impacto en la red comercial, en nuestros puntos de venta, especialmente.

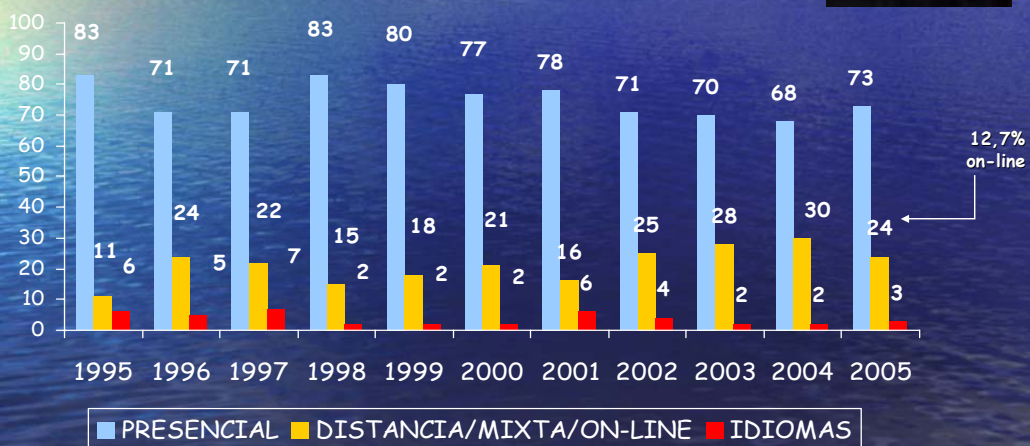
Metodología: evolución de la inversión



La inversión en Idiomas ha caído 3 puntos directos que, en referencia al año anterior, representa una caída del 43%. "se nota la llegada de las nuevas generaciones con un aprendizaje y uso del inglés", nos indican en una de las encuestas.

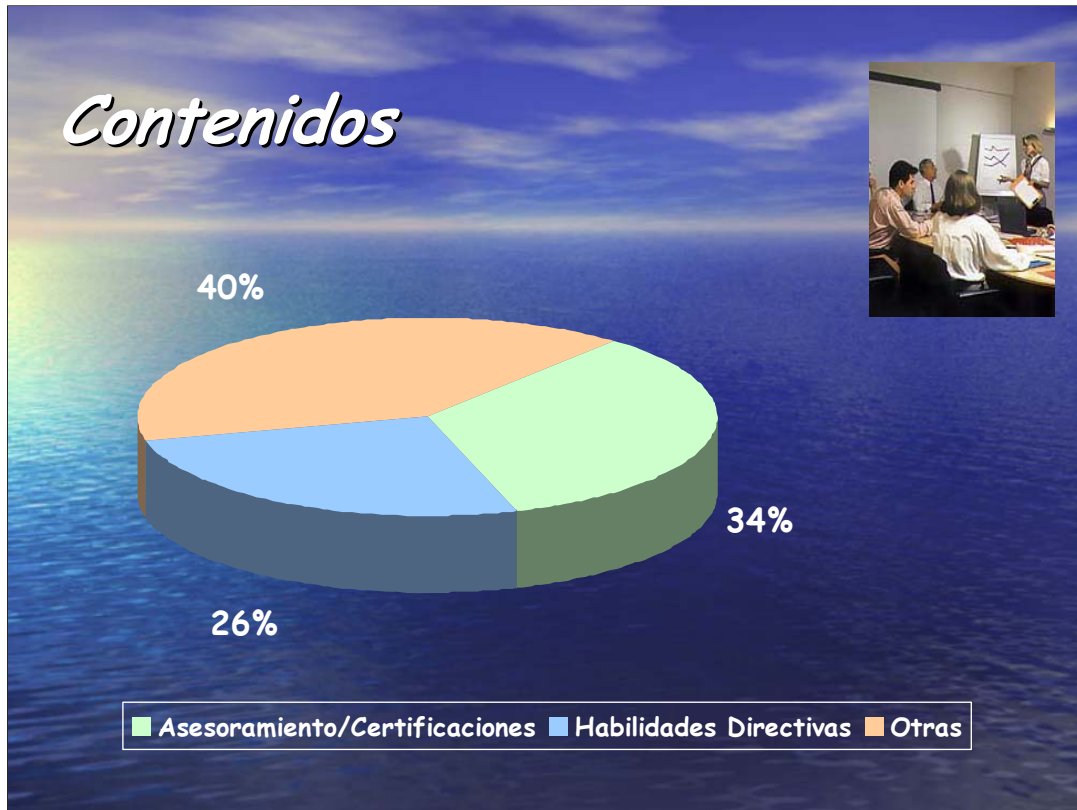
La Formación Presencial en sí, más los idiomas, son el grueso del presupuesto de formación.

Metodología: evolución de participantes



La Formación on line sigue estando por encima o similar a los países del entorno europeo y por debajo de EE.UU. ((17%).

El incremento de la Formación Presencial se corresponde con el incremento de programas de desarrollo de Habilidades Directivas y de Habilidades Comerciales.



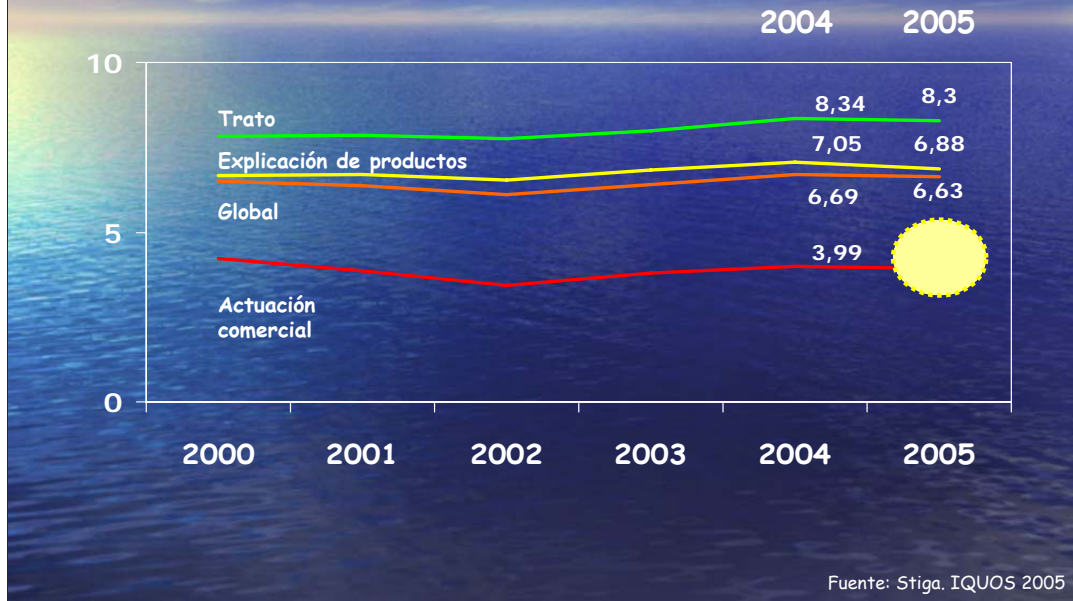
Se han reflejado los principales contenidos. Si profundizamos en el apartado de "Otras" un porcentaje significativo son Habilidades Comerciales.



A petición de varios compañeros se ha incluido el resumen de la Encuesta de Calidad Percibida por no Clientes, bajo la metodología de Mystery Shopping, con un análisis de algo más de 5.000 oficinas. La asignatura pendiente es la Capacidad Comercial, que no es consecuencia de un año puntual sino algo que se viene arrastrando desde la primera encuesta en 2001 y, por tanto, es un área de mejora clara y crítica. En los demás puntos el arco se estrecha y las diferencias son escasas entre las entidades, pero en este punto que es donde se participa directamente en la cuenta de resultados, hay recorrido para llevar a cabo.

Como es una encuesta que se analizan 103 entidades y gran número de ellas la adquieren a través de diferentes departamentos: Marketing, Calidad, Comercial ... creemos que es de interés consultarla para orientación y ajuste de los contenidos de los programas.

Encuesta Calidad Objetiva 2005



Aquí podemos analizar las tendencias y el aspecto de actuación comercial que no es "el sueño de una noche de verano" sino una constante.

Os animamos a cumplimentar la encuesta de Ratios de Formacion a aquellos que faltáis.
En la pagina privada del Gref está el archivo con el modelo de la Encuesta. 2005

GRACIAS

(¿y quién toma el relevo?)



La base de la Encuesta esta representada por algo más de 146.000 profesionales del sector financiero, lo que estimamos que es suficientemente representativa, más cuando analizamos la tipología de entidades que han participado, pero podemos seguir enriquecerla si las entidades/compañeros que faltan se suman.

Una petición a todos los compañeros del Gref: para la próxima Encuesta seguro que hay alguna entidad que coge el relevo, y quien asuma la nueva encuesta que sepa que puede contar con toda la ayuda y asesoramiento que necesite.

Gracias a TODOS por vuestra participación, consejos, observaciones, "perlas aportadas", desde 1992 que se inicio esta Encuesta. La realización de esta Herramienta , independientemente del trabajo que conlleva, ha sido una experiencia verdaderamente gratificante y enriquecedora, profesional y personalmente. GRACIAS.